



Documentando la función y aspectos personales importantes

Serie de kits de despliegue *Compliance*

Kit 2. Plan de acción para la
segunda semana

Febrero 2016

www.kpmgcumplimientolegal.es



© 2016

**Serie de kits de despliegue de *Compliance* –
Kit 2 –Documentando la función y aspectos personales**

importantes es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial de la obra sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Briefing

Por qué documentar el modelo de *Compliance*



Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

Desarrollar los cometidos de *Compliance* no radica en encorsetar a la organización con formalidades, sino solamente en dotarse de las necesarias para lograr sus objetivos. Entre ellas figura la de representar adecuadamente el propio modelo de *Compliance*, que redundará en diversos beneficios:

- Documentar el modelo precisa una labor previa de **reflexión** sobre los objetivos de *Compliance* pretendidos y los medios que se disponen para alcanzarlos. Permite, pues, definir modelos adaptados a las **necesidades** de cada organización y, sobre todo, a sus capacidades reales. Evita, por lo tanto, la frustración que produce depositar sobre la función de *Compliance* unas expectativas que no corresponden a las circunstancias reales del caso y permite trazar acciones de mejora hacia la dirección deseada.
- Puesto que la función de *Compliance* se encuentra conectada con **otras funciones y áreas sinérgicas** de la empresa -según expliqué en el Kit número 1 de esta Serie-, la documentación del modelo facilita consensuar y definir bien esas interacciones, documentando un **modelo relacional** que propicie y saque partido de esas ventajas.
- Cuando la organización deba acreditar la existencia de un modelo de *Compliance* frente a un tercero, le resultará más sencillo hacerlo sobre la base de documentos ideados expresamente para ello, que aportando documentación fragmentada de la que inferir su existencia y alcance. Es positivo tratar de **concentrar**, en la medida de lo posible, la documentación del núcleo esencial del modelo de *Compliance*, con independencia de que de ahí se deriven múltiples documentos relacionados normalmente con su ejecución.

Por qué documentar el modelo de *Compliance* (cont.)

Como podrás ver, existen buenos motivos para documentar adecuadamente el modelo de *Compliance*, y este Kit, junto con el siguiente, te ayudarán a desarrollar esta labor. Adicionalmente, cuando reflexiones acerca del modelo, te darás cuenta de que es preciso delimitar los cometidos del propio *Compliance Officer*,

lo que te llevará a plantearte cuestiones que son de tu **incumbencia personal**, no sólo susceptibles de reflejarse en el propio modelo sino también en otros documentos que plasman tu relación con la organización. También este Kit te ayudará a identificar algunos de estos elementos.



Índice

4

Plan de acción para la segunda semana

6

Los documentos que enmarcan el CMS

8

El *Policy management* y la norma cero

11

Política de *Compliance*: ubicación y contenido esencial

13

La representación del CMS: contenido esencial

15

Documentos relacionados con la ejecución del modelo

17

Aspectos personales que afectan al *Compliance Officer*

18

Y ahora... ¿qué hago?

Plan de acción para la segunda semana

Este Kit de despliegue te ayudará a cubrir algunos objetivos importantes en la implantación del modelo de *Compliance*, incluyendo sugerencias de utilidad y referencias a otros documentos de consulta.

Objetivos a cubrir durante la segunda semana

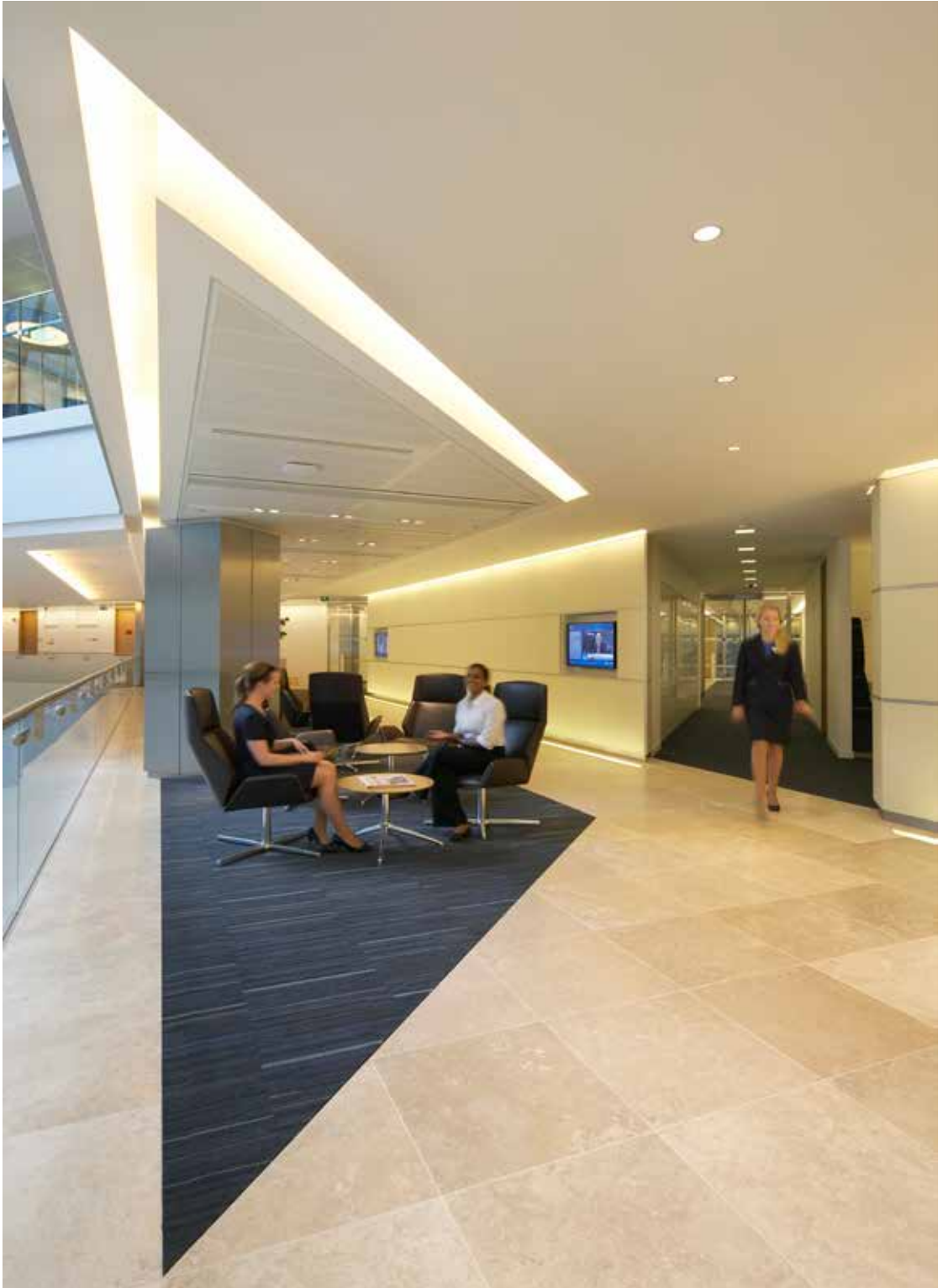


Conocer los elementos básicos que documentan el modelo y comenzar a delimitar su contenido, elaborando el esquema de lo que será la Política de Compliance y la representación documental del resto del Compliance Management System (CMS).

Documentar los cometidos del *Compliance Officer*.



Abordar aspectos personales clave para el *Compliance Officer*, relacionados con las expectativas que se depositan en él y su ámbito de responsabilidades.



Los documentos que enmarcan el CMS

La **estructura de alto nivel (High Level Structure –HLS-)**, presente en los **modelos de gestión de ISO**, incorpora el concepto de información documentada, que no sólo abarca la que describe el modelo sino también la derivada de su aplicación.

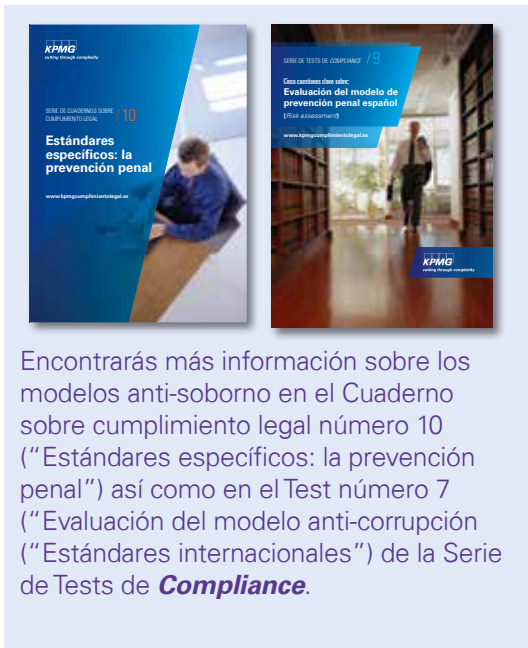
Sobre esta base, podemos distinguir entre documentos llamados a representar la esencia del **modelo** de *Compliance*, y los que acreditan las **acciones** realizadas en su **ejecución**. A lo largo de este Kit hablaré de unos y de otros, pero me fijaré ahora en los documentos que trazan el propio modelo de *Compliance*.

Puesto que *Compliance* no **es una mera cuestión de formalidades**, los estándares modernos no exigen su reflejo documental en un único documento. Pero, considerando que la fragmentación de su expresión no favorece su entendimiento y comprensión, suele ser beneficioso aglutinar su **contenido esencial** en un **número limitado de documentos**. Personalmente, me inclino a distinguir entre dos ámbitos clave:

- El que define **qué** es *Compliance* para la organización.
- El que establece **cómo** se lograrán sus objetivos, fijando para ello una serie de interacciones.

Podríamos decir que, dentro del primer ámbito, se sitúan los objetivos y fundamentos de *Compliance*, mientras que en el segundo se detallan los medios para hacerlos efectivos. Entendido así, el primero tendría la naturaleza propia de una **Política** de alto nivel, mientras que el segundo fijaría las medidas organizativas y procedimientos necesarios para su operación práctica. Aunque los modelos de gestión de ISO tienden a considerar que ambas esferas conforman el perímetro de un sistema de gestión, lo cierto es la Política goza de **sustantividad propia** en aquellos estándares especializados en *Compliance* (ISO 19600 e ISO 37001), seguramente heredada de su indudable protagonismo en los modelos anti-soborno anglosajones. Así, en los modelos de *Compliance* relacionados con la *US Foreign Corrupt Practices Act* norteamericana (US FCPA) o la *Bribery Act* británica (UK BA), cobra capital importancia la declaración de la organización contraria a las prácticas de soborno, hasta el punto de ser un requisito de cumplimiento obligado. Es un documento que debe comunicarse a todas las personas de la empresa y estar redactado de manera que resulte comprensible.

Los documentos que enmarcan el CMS (cont.)



Si seguimos una orientación “**need to know**”, comprobaremos que es imprescindible que la Política de *Compliance* esté a disposición de todas las personas de la organización, puesto que establece fundamentos que afectan a ese vasto conjunto, mientras sólo tiene sentido difundir las medidas organizativas y procedimientos específicos entre quienes se verán afectados por ellos, y que no son necesariamente todas las personas en la empresa. Por eso, tanto por su naturaleza como por sus destinatarios, es razonable separar claramente la **Política de Compliance** del resto de documentos que representan el **Compliance Management System** (CMS).

El Policy management y la norma cero

En el anterior apartado me he referido a la Política de *Compliance*. Antes de continuar, es preciso conocer qué es la **arquitectura de árbol** de políticas de empresa y que rol desempeña una norma de normas, también conocida como “**norma cero**”.



Encontrarás más información acerca del Policy management en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 5 (“Gestión de políticas de empresa”). También hallarás criterios para evaluar el sistema normativo de una organización en el Test número 3 (“Evaluación del modelo de Policy management”) de la Serie de Tests de *Compliance*.

Las organizaciones establecen directrices de conducta a través de Políticas. En algunas ocasiones se trata de directivas genéricas, relacionadas con su orientación estratégica, mientras que en otras son instrucciones

precisas para acometer labores particulares. Dada su variedad, es importante que definas su naturaleza, alcance y que regules su creación a través de una **norma cero**.

Tipología de políticas por su naturaleza

Normalmente la jerarquía de las normas guarda relación con el nivel de concreción de sus contenidos. Así, las normas más elevadas (de “alto nivel”) suelen establecer declaraciones programáticas que invisten de legitimidad a las de rango inferior, y que suelen desarrollar las materias con un nivel mayor de concreción. La **nomenclatura** entre unas y otras **difiere** según la organización, pero lo importante es saber distinguirlos y otorgarles una categoría diferenciada. Sólo así se construye una arquitectura de árbol de políticas de empresa, donde las normas inferiores derivarán siempre de las superiores y no contravendrán sus contenidos, llegando así a la norma esencial de toda organización que suele estar representada por su Código Ético o de Conducta (también con denominación muy variada: Misión, Código de valores, etc).

Hay organizaciones que distinguen entre Políticas **sustantivas** y de **procedimiento**, fijando las primeras los estándares de conducta y las segundas el modo de desarrollarlos. Cada tipología de normas puede llevar asociado una nomenclatura y

El Policy management y la norma cero (cont.)

estructura específicas.

Tipología de políticas por alcance

En organizaciones multinacionales, las normas pueden tener alcance global (de aplicación en todas las jurisdicciones donde opera) o local (únicamente en alguna/s jurisdicción/es). Las políticas globales son muy útiles para **uniformar valores y estándares de conducta**, de modo que sean los mismos en cualquier lugar donde opere. Pero, para conseguir ese objetivo, es importante que no contravengan las leyes nacionales, lo que obliga a que su contenido sea genérico y respete, al menos, ciertos estándares mínimos exigibles en todas las jurisdicciones donde tenga presencia. Por ese motivo, las políticas globales suelen ser **normas de alto nivel**, en el sentido que indicaba en el apartado anterior.

Las políticas **nacionales o locales** acomodan el contenido de las globales a la normativa de países concretos y a las circunstancias de las entidades que operan en ellos, pero no contravienen el contenido de aquellas.

La norma cero

Aunque los estándares de *Compliance* modernos se refieren a las políticas de la empresa, en general, y a la Política de *Compliance*, en particular, no concluyen que la gestión de políticas (*Policy management*) deba recaer necesariamente en manos de la función de *Compliance*. Sin embargo, cuando dentro de su ámbito se incluye la

supervisión del cumplimiento de las

normas asumidas voluntariamente, hay fundamentos sobrados para considerar que *Compliance* debe tener involucración, cuando no protagonismo, en el proceso de su elaboración, difusión y archivo.

No obstante, ni *Compliance* ni cualquier otra función que tenga eventualmente encomendada la gestión de políticas, podrá controlar el acervo normativo si cualquiera está legitimado para producirlas y difundirlas. Es preciso poner orden para evitar la **proliferación descontrolada de políticas**, que conduce a que nadie sea capaz de elaborar un inventario completo o evitar que se **multipliquen**. Sólo una arquitectura de árbol correctamente definida y controlada, podrá podarse cuando sea preciso, y para ello es clave la existencia de una **norma cero**.

La **norma cero** regulará varios aspectos:

- Tipología de normas (sustantivas, de procedimiento, nacionales, globales, etc).
- Quién puede impulsar la creación de una norma.
- Quién valora la oportunidad/necesidad de la norma.
- Quién elabora la redacción inicial de la norma
- Qué estructura debe seguir el contenido de la norma.
- Quién revisa la norma.

El Policy management y la norma cero (cont.)

- Quién aprueba la norma.
- Quién publica y difunde la norma.
- Quien imparte formación sobre la norma.
- Quién archiva la norma y cómo se hace para garantizar un orden y su accesibilidad.

Evidentemente, es relativamente sencillo poner orden a través de una **norma cero** cuando no existe acervo normativo previo, ya que éste se construirá a partir de sus directrices. La complicación reside en organizaciones con políticas maduras que se han **formado y multiplicado** sin considerar los aspectos que he relacionado antes. En tales casos, procede realizar un proceso paulatino de adaptación y racionalización, que puede conllevar arduas labores de búsqueda, identificación y conversión.



La Política de *Compliance*: ubicación y contenido esencial

Ubicación de la Política de *Compliance*

Puesto que ya sabes qué es la **arquitectura de árbol** de un modelo de políticas de empresa, puedes plantearte cuál será la de tu organización y donde ubicarás en ella la Política de *Compliance*.

Normalmente, el Contenido del Código Ético condiciona esa **estructura de árbol**. Siendo este texto la norma más elevada de la organización, su contenido debe ser idóneo para amparar las políticas que se derivarán de él. La actual **vocación normativa** de los códigos éticos explica que, en las últimas décadas, hayan migrado de una redacción programática o de mera declaración de intenciones, hacia el ámbito obligacional en cuanto a directrices específicas de conducta. Por eso, es patente un cambio notable en sus contenidos al comparar textos de años atrás con los actuales, vislumbrando ahora con claridad la mano de juristas en su elaboración.

Un Código Ético adecuadamente estructurado facilitará desplegar, a partir de sus contenidos, las políticas de alto nivel llamadas a regular aspectos críticos para la organización. En líneas generales, suelen coincidir con las materias que contempló la OCDE en sus Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, de sesgo claramente jurídico.

Puesto que un desarrollo ético de las actividades empresariales atraviesa por el cumplimiento de las leyes, comprobarás que el **compromiso con la legalidad** no sólo es uno de los principios que recogen la mayor parte de Códigos Éticos, sino también de

los primeros en orden de aparición. Pero notarás que su redacción no logra un nivel de desarrollo suficiente –al igual que el resto de sus apartados- al tratarse de una norma de alto nivel, necesitada de despliegue. Por ello, es preciso desarrollar sus contenidos en el siguiente eslabón del árbol, donde se ubicará la Política de *Compliance*. Se trata, por lo tanto, de una **política de alto nivel que desarrolla el Código Ético en esa materia**, y de la cual pueden derivarse otras políticas específicas en ámbitos concretos del cumplimiento (política de prevención penal, política de prácticas competitivas responsables, política de garantía de la privacidad, etc) y los procedimientos oportunos.

Contenido esencial

Ahora que ya conoces la ubicación jerárquica de una Política de *Compliance*, te interesará conocer cuál es su contenido esencial. Aunque puede ser variado, existen algunos aspectos que, por su relevancia, suelen tratarse en los estándares modernos sobre la materia:

- De dónde trae causa la Política de *Compliance* (apartado del Código Ético que desarrolla), qué son las obligaciones de *Compliance* para la organización (sólo normas de carácter **obligado** –“*requirements*”- o también las asumidas **voluntariamente** –“*committments*”-), y el **compromiso firme de cumplir y hacerlas cumplir**. Todo ello con el objetivo de generar o consolidar una **cultura** de respeto hacia las normas y estándares éticos que afectan a la organización.

La Política de *Compliance*: ubicación y contenido esencial (cont.)

- Qué medios ha dispuesto a los efectos anteriores en término de medidas organizativas, es decir, la descripción general del órgano de *Compliance*, su nivel jerárquico -coherente con la importancia de sus objetivos- y su capacidad para operar de manera **independiente y autónoma**.



Sobre la independencia y autonomía de la función de *Compliance*, puedes consultar el Test número 1 (“Evaluación de la solvencia del modelo de *Compliance*”) de la Serie de Tests de *Compliance*.

- Qué compromisos de *Compliance* asume la organización y, por lo tanto, la vinculación de todas sus personas con ellos. Descripción de qué se espera de las diferentes categorías laborales, quedando reflejado que **es cuestión de todos** cumplir con las normas y los estándares éticos que obligan a la organización.

Este apartado es la concreción de que las obligaciones de *Compliance* afectan a la

gestión operativa, esto es, a la **primera línea de defensa** que expliqué en el anterior Kit 1 de esta Serie. Eventualmente fijará el modo de acreditar su alineación con este objetivo (declaración de conformidad) así como su eventual validación periódica.

- Finalmente, determinará la **reacción** de la organización ante **disconformidades** con lo establecido en la Política o normas que la desarrollen.

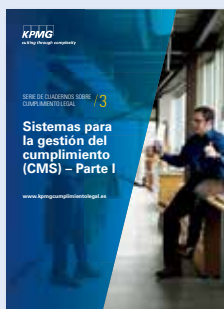
La Política de *Compliance* así concebida es **genérica**, esto es, no está necesariamente enfocada a un bloque o dominio específico de cumplimiento. Por ello, en caso de que, por conveniencia o imperativo legal, deban regularse determinados extremos, seguramente se precisará una **política específica de desarrollo o completar su contenido**. Así, por ejemplo, la tolerancia cero al soborno es una exigencia frecuente en los modelos *anti-bribery* anglosajones, susceptible de justificar una política derivada sobre el particular.

Si dispones de una arquitectura de árbol bien estructurada, te darás cuenta que las **políticas específicas**, como la *anti-bribery*, por ejemplo, se limitan a regular aspectos concretos por motivo de materia, pero no abordan cuestiones generales al estar tratadas en normas superiores. Cuando no es el caso, políticas específicas pueden terminar abordando aspectos de calado general, **dilatando** su contenido primario de manera **ineficiente**.

La representación del CMS: contenido esencial

Se considera “sistema” al conjunto de elementos que logran, operando de manera conjunta, objetivos predefinidos que no alcanzarían individualmente. En materia de *Compliance*, son numerosos los componentes que se deben conjuntar para **dar efectividad a lo establecido en la Política de Compliance**. Por eso, las interacciones y procedimientos asociados a esta esfera pueden figurar en diversidad de documentos. No obstante, como indiqué al principio de este Kit, es una buena práctica tratar de aglutinarlos para que tal **representación documental** esté razonablemente acotada y contribuya a la adecuada identificación y comprensión del diseño del modelo.

Los aspectos o componentes normalmente representados en un modelo de *Compliance* suelen ser bastante conocidos, al compartir filosofía con entornos clásicos de control interno.



Hallarás más información sobre el particular en los Cuadernos sobre cumplimiento legal números 3 y 4 (“Sistemas para la gestión del cumplimiento –CMS- Parte I y II”).

De cara a representar documentalmente el CMS puedes distinguir varios bloques de materias:

- La definición de la **estructura orgánica** de *Compliance*, fijando composición, dependencia funcional, jerárquica, bloques de materias o dominios a supervisar y competencias como **segunda línea de defensa**. Todo ello de acuerdo con las circunstancias internas y externas de cada organización.
- La relación de *Compliance* con otras funciones propias de un **entorno GRC**, así como con áreas próximas de colaboración, todo ello según lo que aprendiste en el Kit número 1 de esta Serie. También es positivo que establezcas la relación de la función con algunos **procesos** muy sinérgicos, como los que garantizan la calidad, la seguridad (física y lógica), etc.
- La operativa de la función en las tareas de prevención e identificación de riesgos, fijando la mecánica de *risk assessment*, los ciclos formativos, canales de obtención de información, el formato y seguimiento de acciones de corrección, reporte de actividades tanto interno como externo, etc.
- La evaluación de la eficacia del modelo a través de indicadores y su revisión periódica tendente a adaptarlo a las circunstancias de la organización y perseguir su mejora continua.

La representación del CMS: contenido esencial (cont.)

Tendrás que reflexionar y comenzar a documentar los aspectos anteriores, aunque no será posible que concluyas este cometido hasta abordar el kit siguiente, donde explicaré un modo de identificar los bloques o dominios de *Compliance* y opciones para desarrollar un *risk assessment*.



Sobre las estructuras de *Compliance* te serán de utilidad los comentarios de los Tests número 1 (“Evaluación de la solvencia del modelo de *Compliance*”) y número 2 (“La adecuación de una superestructura de *Compliance*”) de la Serie de Tests de *Compliance*.

El Caso número 5 (“Las indefiniciones no benefician a nadie”) de la Serie sobre errores de *Compliance* ayuda a visualizar la necesidad de que los cometidos de la función estén adecuadamente compaginados con los de otras funciones o áreas sinérgicas de la organización. Asimismo, el Caso número 12 (“Cuando la función de *Compliance* la desarrolla un órgano Colegiado”) de la Serie sobre errores de *Compliance*, te ayudará a comprender el funcionamiento de un órgano colegiado de *Compliance*.

Sobre la figura del Compliance Officer consulta el Test número 12 (“El rol del Compliance Officer”) de la Serie de Tests de *Compliance*.

Documentos relacionados con la ejecución del modelo

Hasta ahora, me he referido a la documentación esencial del modelo de *Compliance*. Sin embargo, el concepto de **información documentada** no sólo cubre esta faceta sino también la que se deriva de su ejecución. Un modelo de *Compliance* que esté operativo deja **traza documental**, pues existe un importante número de acciones susceptibles de producir **evidencias**.

Como criterio general, la **documentación esencial** tiene vocación de permanencia, mientras que el resto de documentos son coyunturales o de utilidad temporal. Veamos algunos ejemplos:

- La actualización del **risk assessment** se produce cada cierto tiempo, sea de forma programada (anualmente, por ejemplo) o sobrevenida (cuando se produce un incumplimiento o cuando las circunstancias **internas** o **externas** de la organización varían). Por consiguiente, es un documento sobre el que se irá trabajando con cierta periodicidad, dejando evidencias tanto de esa labor como de las eventuales variaciones en materia de políticas, procedimientos o controles para su prevención, detección y gestión.



Encontrarás información sobre el risk assessment en el ámbito penal en el Test número 9 (“Evaluación del modelo de prevención penal español – Risk Assessment”) de la Serie de Tests de *Compliance*

- Las propias **políticas, procedimientos y controles** de *Compliance* son altamente variables, pues su cantidad y calidad mejoran con el transcurso del tiempo a medida que se valoran su **diseño** y **efectividad**. El documento que relaciona los riesgos con sus controles (en sentido genérico) se conoce como **matriz de riesgos y controles**, y evoluciona continuamente en organizaciones de cierto tamaño.

Documentos relacionados con la ejecución del modelo (cont.)

- Toda la documentación relacionada con la **cadena de reporte** de *Compliance*, y que va desde los protocolos de obtención de información hasta los reportes sobre esta materia a la máxima dirección (sean operativos o Memorias anuales) constituyen también documentos producto de la ejecución del modelo.
- Los **planes de acción** ante no conformidades o incumplimientos, así como la documentación relacionada con su ejecución son también evidencias de la operatividad del modelo.

Un tercero que vaya a valorar el modelo de *Compliance* prestará atención tanto a la representación documental de sus componentes esenciales como a las acciones que se han derivado del mismo, pues esta última faceta es la que acredita su aplicación práctica más allá del papel.



Sobre la cadena de reporte consulta el Cuaderno de cumplimiento legal número 8 (“La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”). Encontrarás también información de utilidad en el Test número 6 (“Evaluación de los reportes de cumplimiento”) de la Serie de Tests de *Compliance*.

Aspectos personales que afectan al *Compliance Officer*

Suele suceder que el *Compliance Officer*, preocupado por desarrollar y ejecutar correctamente el modelo de *Compliance*, deja en un segundo plano aspectos que le afectan **personalmente**. Es posible que durante el proceso de reflexión previo a la documentación del modelo, hayan aflorado algunos de ellos, al estar relacionados con las estructuras orgánicas de *Compliance*.

Sus cometidos

Es natural hacer referencia a los cometidos específicos del *Compliance Officer* cuando se describen las estructuras organizativas de *Compliance* al representar el CMS. Es importante que las labores del *Compliance Officer* consten explícitamente relacionadas, evitando así interpretaciones al respecto: normas modernas, como el estándar ISO 19600 incluyen una relación de eventuales atribuciones. Dando cobertura a esos puntos, el *Compliance Officer* se asegurará de estar respondiendo a las expectativas depositadas en él.

Su relación jurídica

No sólo conviene abordar la naturaleza de la relación del *Compliance Officer* según el marco jurídico (laboral o mercantil) que le resulte de aplicación sino, especialmente, articular el régimen de su nombramiento, evaluación del desempeño y eventual destitución. Son temas que, adecuadamente regulados, pueden garantizar un nivel aceptable de **independencia**. Por último, pero no menos importante, el régimen retributivo será acorde a las responsabilidades asumidas, y no estará sujeto a un **sistema de incentivos** capaz de conculcar su **neutralidad**.

Cobertura del riesgo

En algunas jurisdicciones se ha dicho que el *Compliance Officer* ocupa una **posición de garante**, que consiste no sólo en evitar los daños económicos y reputacionales a la organización -por incumplimientos-, sino también aquellos que ésta puede ocasionar a terceros. Puesto que es una figura expuesta, procede analizar hasta qué punto alguno de los riesgos asumidos por motivo del cargo pueden ser objeto de **traslación**, esto es, asegurados. Los llamados seguros de D&O ("*Directors and Officers*") están destinados a cubrir la **responsabilidad** de administradores y directivos por motivo de su desempeño ordinario. Cuando el *Compliance Officer* forma parte de la organización (figura no externalizada), eventualmente podría formar parte del colectivo asegurado, aunque convendrá analizar los términos de la póliza e informar de esa intención a la entidad aseguradora. En cualquier caso, puesto que el ámbito de responsabilidad del *Compliance Officer* puede penetrar en la esfera penal, conviene tomar conciencia de las **limitaciones** de cobertura en ese ámbito.



Puedes encontrar comentarios útiles sobre los cometidos del **Compliance Officer** en el Test número 12 ("El rol del **Compliance Officer**") de la Serie de Tests de *Compliance*

Y ahora... ¿qué hago?

Una vez asimilado el contenido de este kit, ha llegado el momento de que te pongas manos a la obra y, para ello, te facilito a continuación algunas sugerencias.

Acciones a desarrollar durante la segunda semana

Esboza una Política de *Compliance* que esté bien encuadrada dentro de la arquitectura de árbol de políticas de empresa. Regula los aspectos esenciales que has leído en este kit y trata de dejar claro en ella las atribuciones de las diferentes líneas de defensa de la organización en materia de *Compliance*.



Esboza también la representación documental del resto del *Compliance Management System (CMS)*. Si existen documentos fragmentados en relación con algunos de sus componentes, trata de aglutinarlos. Plasma en el CMS las interacciones con otras funciones y áreas sinérgicas con las que conversaste al ejecutar el kit anterior.

Asegúrate de que los cometidos del *Compliance Officer* están adecuadamente definidos en las estructuras organizativas, y de que su nombramiento, evaluación de desempeño y destitución garantizan su independencia, en lo que sea posible.



Consulta a un bróker de seguros de tu confianza la cobertura que puede darse a tu actividad. Plantea ese aspecto en el seno de tu organización.

Serie

Kits de despliegue de *Compliance*

Kit 1

Plan de acción para la primera semana **Puesta en contexto y ubicación**

La función de *Compliance* no actúa de manera aislada, sino que interactúa necesariamente con otras funciones clave en el seno de la organización, contribuyendo a articular las famosas tres líneas de defensa. Este kit te ayudará a dar los primeros pasos para adquirir unos fundamentos sólidos acerca de los cometidos de *Compliance* y comenzar a definir relaciones con esas funciones sinérgicas, sin las cuales será difícil que desarrolles eficazmente tu labor y que la organización alcance sus objetivos de *Compliance*.

Kit 2

Plan de acción para la segunda semana **Documentando la función y aspectos personales importantes**

Existen diversos motivos por los cuales es importante documentar adecuadamente la función de *Compliance*. Este kit te permitirá conocer los aspectos clave a considerar a tales efectos, de forma que quede constancia de su existencia y pueda validarse la idoneidad de su diseño. También te facilitará información de utilidad para que puedas desarrollar tu cometido en un marco razonable de seguridad personal.

Kit 3

Plan de acción para la tercera semana **Aproximación basada en el riesgo del modelo y cuestiones organizativas**

Los estándares más modernos en materia de *Compliance* siguen una aproximación basada en el riesgo. Por consiguiente, es importante que conozcas qué significa esto y cómo se traslada a los componentes que conforman el modelo de *Compliance*. Este kit también te ayudará a diseñar aspectos organizativos clave del modelo que le permitirán operar eficazmente.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 4

Plan de acción para la primera semana **Terminando de documentar el modelo y los procesos de diligencia debida**

Una vez desarrolladas las recomendaciones de los kits anteriores, se puede completar la representación documental del modelo en sus extremos más significativos. Este kit te permitirá concluir el trabajo iniciado en el Kit 1, y familiarizarte con algo muy importante en todo modelo de *Compliance*: los procesos de diligencia debida en relación con las personas con las que se vinculan con la organización. Conocerás las formas de segmentar esos procedimientos para que no se conviertan en un gravamen inútil.

Kit 5

Plan de acción para la quinta semana **Primera ronda de diligencia debida y bases de generación de una cultura de cumplimiento**

Una vez definidos los procedimientos de diligencia debida relativos a *Compliance* procede su ejecución, de la cual derivarán algunos planes de acción. Este kit te ayudará en esas labores, y también a que prestes atención y desarrolles algunos aspectos que los estándares más modernos de *Compliance* consideran básicos para establecer, mejorar o consolidar la cultura de cumplimiento de la organización.

Kit 6

Plan de acción para la sexta semana **Escalado y plan de revisiones de *Compliance***

El modelo de *Compliance* contemplará mecanismos de escalado en diferentes sentidos: los que permiten que cualquier interesado acceda a la función para comunicar sus inquietudes o solicitar consejos, así como los que afectan a la propia función de *Compliance* respecto de los órganos de máxima responsabilidad social. Este kit te facilitará definir tales mecanismos y también te explicará la necesidad de articular y ejecutar un plan de revisiones de *Compliance*.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 7

Plan de acción para la séptima semana **Despliegue del modelo de *Compliance*: plan y priorización**

Cuando una organización opera en diversos emplazamientos, debería plantearse el modo de desplegar su modelo de *Compliance* en ellos. Este kit te ayudará a considerar diversos factores que son relevantes a la hora de definir el nivel de centralización o descentralización del modelo, así como para elaborar un modelo fácilmente desplegable. También encontrarás ideas para priorizar el plan de despliegue, para el caso en que sea materialmente imposible ejecutarlo en unidad de acto.

Kit 8

Plan de acción para la octava semana **Check-list y plan de visitas**

La función de *Compliance* se ocupará de diseñar protocolos de revisión interna que faciliten comprobar si los distintos emplazamientos de la organización asumen adecuadamente los cometidos que les atribuye el Sistema de Gestión de *Compliance* (CMS). Para ello, se precisa un notable grado de movilidad, de forma que la función pueda satisfacerse razonablemente de su nivel de comprensión y ejecución, pudiendo así detectar y corregir debilidades a tiempo. Este kit te ayudará, por lo tanto, a comprobar el despliegue efectivo del modelo de *Compliance*.

Kit 9

Plan de acción para la novena semana **Reportes operativos de *Compliance* y memorias anuales**

La función de *Compliance* debe reportar sus actividades de forma recurrente a la máxima dirección. Igualmente, el resultado de su labor quedará plasmado en memorias anuales susceptibles de ser integradas en otros reportes de gestión de mayor alcance. Este kit te brindará ideas sobre los contenidos tanto de los reportes operativos como de las memorias anuales, permitiendo identificar KRI's de *Compliance* y valorar su evolución.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 10

Plan de acción para la décima semana **Ejecución de acciones correctoras de *Compliance***

El concepto de “información documentada” aplicada al ámbito del *Compliance* no se limita a la documentación básica que representa el modelo, sino también a la que resulta de su aplicación práctica. Por lo tanto, la existencia y ejecución de los planes de acción derivados de incidentes relacionados con el *Compliance* forman una parte importante de la información documentada a elaborar y custodiar, cuyo contenido te ayudará a definir este kit.

Kit 11

Plan de acción para la décimo primera semana **Ejecución de revisiones de *Compliance***

Habiendo sido definidas previamente (kit 6), procede desarrollar las revisiones del modelo de *Compliance*, para lo cual se precisarán recursos internos y/o externos. En este kit encontrarás diferentes aspectos que puedes valorar a la hora de lanzar un procedimiento de verificación de *Compliance*, como el outsourcing o el co-sourcing, planificando razonablemente los recursos y tiempo que vas a precisar en virtud de la opción que elijas.

Kit 12

Plan de acción para la décimo segunda semana **Acercando *Compliance* a los grupos de interés**

La función de *Compliance* no puede evolucionar alejada de los grupos de interés (stakeholders) de la organización, ya que buena parte de las obligaciones y compromisos de *Compliance* traen causa en ellos. La función de *Compliance* está llamada a convertirse en el interlocutor de la empresa con sus grupos de interés, incluidas las administraciones públicas. En este kit encontrarás ideas para avanzar hacia ese objetivo.

Bibliografía del autor

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo
Editor, Grupo Difusión
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.
Madrid 2013

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*
Editor Grupo Wolters Kluwer
Editorial La Ley, S.A.
Madrid 2012

Control de Riesgos Legales en la empresa

Alain Casanovas

Prólogo de Lord Daniel Brennan Q.C., former President of the Bar of England and Wales
Editor Grupo Difusión
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.
Madrid 2008

Obra digital del autor

Tests de Compliance

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2015

Casos sobre errores de Compliance

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2014

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

www.kpmgcumplimientolegal.es

© 2016 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.
KPMG, el logotipo de KPMG son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.